

ben a japán vállalatok sikere és annak kulturális háttere irányította rá a kutatók figyelmét a szervezeti kultúra stratégiai jelentőségének vizsgálatára. A későbbiekben a stratégiai menedzsment a szervezeti kultúrát egyre inkább integrálta saját koncepcióinak kidolgozásába. A víziók és missziók gyakori alkalmazása tulajdonképpen a vállalati kultúra alapértékeinek áttemelését jelenti a stratégiai alapelvek közé. A szerző bemutatja a vállalati kultúra és a nemzeti kultúra legfontosabb jellemzőit, vizsgálja azok típusait, és alakításuk lehetőségeit.

A 10. fejezet a stratégia megvalósításával kapcsolatos ismereteket és teendőket rendszerezi. A gondolatmenet a stratégiai kontrolling koncepciójának ismertetésével indul. A szerző bemutatja ennek egyik sikeres újabb változatát, a Balance Scorecard rendszert, amely többféle nézőpontból (pénzügyi teljesítmény, vevők nézőpontja, működési folyamatok és a tanulás, fejlődés) közelíti meg egyrészt a stratégiai célok lebontását, másrészt a teljesítmény számbavételét. A fejezet további részei az ösztönzési rendszer kialakításával, valamint a stratégiai vezetővel szembeni követelmények elemzésével foglalkoznak. Figyelemre méltó a stratégiákkal (azaz a stratégiákat kialakító és megvalósító vezetőkkel) szembeni követelményeknek a vállalat versenypozíciójával összekapcsolt értékelése.

A könyv utolsó, 11. fejezete a hazai vállalatok stratégiai menedzsment gyakorlatának elemzésével foglalkozik. Először összefoglalja a szerző a stratégiaalkotás fejlődése szempontjából meghatározó változások, a gazdasági rendszerváltás, a verseny

erősödése és a privatizáció jellemzőit és azok hatását a vállalatok vezetésére. Ezt követően két nagyvállalat, a MOL Rt. és egy áramszolgáltató vállalat stratégiaalkotási gyakorlatával ismerkedhetünk meg.

A fejezet a szerző irányításával végzett kis- és középvállalati stratégiai kutatás fontosabb tapasztalatainak összegzésével zárul.

Barakonyi Károly fentebb ismertetett munkái a stratégiai menedzsment korszerű ismereteit foglalják össze. A könyvek kiválóan alkalmasak a stratégiai menedzsment felsőszintű oktatásában való felhasználásra, emellett fontos kézikönyvként szolgálhatnak a stratégiaalkotással a gyakorlatban foglalkozó vállalati vezetők számára.

Balaton Károly

Fülöp Gyula és munkatársai VÁLLALATI GAZDÁLKODÁS AZ EURÓPAI INTEGRÁCIÓ- BAN

AULA Kiadó, Budapest, 1999. 350 p.

Az Európai Unió létrehozása a politikai integráció mellett a gazdasági egységesítést is célozta a harmonikus fejlődés, növekedés, az életszínvonal emelése érdekében. A tagállamok az áruforgalmi mennyiségi korlátozások

eltörlésére, vámunió létrehozására, a munkaerő és a tőke szabad áramlásának megteremtésére, a közös piac kialakítására törekedtek. A nemzeti gazdaságpolitikák összehangolását, az infrastruktúra és a mezőgazdaság közös politikájának egységes megteremtését tűzték ki célul. Erre irányultak az egymást követő nemzetközi szerződések is.

Hazánkhoz az Európai Unióhoz való csatlakozásához szükséges a tagsági kötelezettségekkel járó gazdasági és politikai feltételek teljesítése. Alkalmazkodni kell a közösség rendszabályaihoz, eljárási rendjéhez. Megnőtt ezért az igény az integrációs folyamatokkal összefüggő információk iránt! A magyarországi vállalatok vezetőinek fel kell készülniük, ha az Unió országaival kívánunk üzleti kapcsolatokat létesíteni. A hazai cég csak a nemzeti piacra termel, nemzetközivé akkor válik, ha a szervezetén belül megjelenik a nemzetközi expanzió igénye, transznacionális, ha működése több nemzetgazdaságra terjed ki. A multinacionális cégeket kettőnél több nemzet, állam természetes vagy jogi személyeinek szervesen összefonódott részvétele jellemzi. Globális az a vállalati rendszer, amelynek külföldi értékesítési forgalma nagyobb, mint az anyaországbeli, vezetési rendszere több országban levő műveleteket irányít, részvényeit több külföldi tőzsdén is jegyzik stb. Ezekon kívül az integráció, a humanizáció, a fogyasztói szemlélet, az uniformizálás stb. mind az üzleti világ fejlődésének a tényezői.

A nemzetközi üzleti tevékenység jellemzőinek ismertetése után a vállalati működés funkcionális összefüggéseit ismerjük meg az európai

integrációban. Szó van itt a közös pénzügyi rendszer kialakulása keretében a gazdasági és monetáris unió (EMU) tevékenységéről, amely az árucikkek, szolgáltatások szabad áramlását, a közös valuta létrejöttét és centralizált gazdaságpolitikát hivatott segíteni. Ezek együtt alkotják az Unióban a pénzügyi integrációt, amelyhez még az árfolyam- és a tőkepiac-unió is tartozik. A közösségi jog eltér a nemzetközi jogtól; az előbbi ugyanis az államközi viszonyokat szabályozza, a közösségi jogszabályok viszont a közös piac létrehozására és működtetésére irányulnak. Az Európai Közösség elsődleges és másodlagos jogforrásai új jogrendszert jelentenek; olyan jogokat és kötelezettségeket teremtenek az egyének számára, amelyeknek a bíróságok előtt is érvényt lehet szerezni. Megismerjük a közép- és kelet-európai országok számára készített Fehér Könyvet, amely iránymutatást jelent az egységes belső piaci közösségi jogszabályok átvételéhez.

A közös iparpolitika arra törekszik, hogy koordinálja a tagországok közötti gátak lebontását, s ezzel a piac megnyitását a szabad verseny előtt. A hazai iparpolitika az ipari felzárkózást célozza, mert ennek üteme döntő hatással lehet Magyarország gazdasági potenciáljára.

A fejlettségi követelményeknek hazánk csak akkor tud megfelelni, ha versenyképessége a felkészülési időszakban jelentősen javul; ez elsősorban a vállalati szektor alkalmazkodási képességétől függ. Képet kapunk a könyvből az iparpolitikai támogatásokról, a továbbfejlesztés irányairól, a versenyszabályozás helyzetéről. A magyar és a közösségi ver-

senyjog összehasonlítását a 4. táblázat szemlélteti. A kereskedelempolitika az EU politikájának egyik legjobban integrált része, megismerjük fejlődését, hatókörét, eszközeit, a közép- és kelet-európai országok kereskedelempolitikáját. Természetesen hazánk kereskedelempolitikájáról, valamint a magyar-EU kapcsolatokról is szó van a könyvben. Csatlakozásnál hazánknak be kell lépnie a vámunióba és át kell vennie az EU kereskedelempolitikáját...

Áttekintést kapunk az infrastrukturális szolgáltatások nemzetközi tendenciáiról, megismerjük az EU Zöld Könyvét, amely annak a szabályozási környezetnek a kialakítását célozza, amely a legjobb az előnyök kihasználására. Ágazatonkénti helyzetkép számol be hazánk infrastruktúrájáról (közlekedés, árukezelés, távközlés, posta), majd az integrációt elősegítő rendszerekkel ismerkedünk meg. Szó van itt – többek között – az EU strukturális alapjairól, a közösségi alapokról és kutatásokról, valamint a PHARE Programról (köztük az általa támogatott borsodi integrált szerkezetátalakítási programról) és az üzleti információk központokról.

Az integrációs folyamat vállalati gazdálkodása keretében részletesen foglalkozik a könyv az euomarketinggel, bemutatva a hazai vállalatok külpicra jutásának lehetőségeit és a partnerkeresés eszközeit az Európai Unióban. Megismerjük az Európai Gazdasági Érdekközösség létrehozásának előnyeit s a vállalkozási forma kiválasztásának tényezőit. A kutatás-fejlesztés területén olvashatunk Magyarország részvételéről az EU által támogatott K+F programokban, valamint a kutatás-fejlesztés tudománypolitikai és jogi kérdéseiről

s a K+F menedzsmentjéről. Előnyös fejlemények várhatók a K+F-munkaerő képzése, továbbképzése területén, tágulnak az ösztöndíjszerzési, átképzési és továbbképzési lehetőségek. Tájékozódhatunk a humán erőforrás fejlesztési feladatairól az EU-ban, az euologisztikával kapcsolatos felkészülésről, az 1989-es és egyéb politikai változások következményeiről. Az Európai Minőségösztönző Politika és az EU környezetpolitikája sokoldalú tevékenységét is tárgyalja a könyv.

A pénzügyi kérdések megoldását az a felismerés jellemzi, hogy a finansziális szempontokat az üzleti döntések előtt, a műszaki, kereskedelmi szempontokkal együtt kell mérlegelni. Ezzel kapcsolatban szó van a hazai bankok felkészüléséről, a kis- és középvállalkozások tőzsdei bevezetéséről. Az adózási kérdések közt az adóhatárok megszüntetéséről olvashatunk azzal kapcsolatban, hogy a Közösség államainak adórendszere is különbözik egymástól, ezért a különbségek közelítése csak folyamatosan valósítható meg. A csatlakozó államok számviteli rendszerét is az Európai Unió által elvárt számviteli szabályokhoz kell igazítani. A számviteli alapelveket, módszereket a nemzetközi standardok foglalják össze az éves beszámolók nemzetközi összehasonlíthatósága érdekében. Megismerjük a harmonizáció tendenciáit, az Európai Gazdasági Közösség Tanácsának az éves és a konszolidált beszámolóra vonatkozó irányelveit. A magyar, az európai és a nemzetközi alapelvek összehasonlítását a 10. táblázat szemlélteti.

A jogi szervezeti formák vonatkozásában a hazai gazdasági társaságok közös szabályait ismerjük meg

nemzetközi összehasonlítás kíséretében. Szó van a könyvben az eltérő vállalati kultúrák sajátosságairól, a különböző vezetői viselkedésnormákról is. Végül a könyv utolsó fejezete Ausztria EU-csatlakozásának első évi tapasztalatait, a magyar vállalati szféra EU-integrációs elvárásait s az ezzel kapcsolatos vállalati alkalmazkodás jellemzőit mutatja be. A stratégiai esettanulmányok közt arról olvashatunk, hogy egy osztrák vállalatcsoport milyen válaszlépéseket tett a gazdasági integráció megvalósítása érdekében. Megismerjük a Mátrai Erőmű Rt. integrációs stratégiáját, a környezetvédelmi intézkedéseket, majd legvégül útmutatásokat találunk a vállalati funkciók fejlesztéséhez (marketing, verseny, beszerzés és logisztika, finanszírozás, emberierőforrás-gazdálkodás, információs rendszer).

R. I.

Apatini Kornélné KIS- ÉS KÖZÉP- VÁLLALKOZÁ- SOK FINANSZÍ- ROZÁSA

(Kockázatok. Lehetőségek
a kockázatok mérséklésére)

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1999. 162 p.

A kilencvenes években hazánk gazdasági szerkezete gyökeresen átalakult; ez az átalakulás nagyszámú új vállalkozás létrejöttével járt együtt. Elsősorban sok kis- és közepes méretű vállalkozás született a korábbi nagyvállalati szerkezet felbom-

lását követően. Ezek az új vállalkozások fontos szerepet játszanak a termelés fokozásában, a mukanélküliség arányainak csökkentésében. Fejlődésükhöz, gazdasági erejük növeléséhez ezért komoly gazdasági érdekek fűződnek. A kis- és középvállalkozások közös jellemzője, hogy indulásnál versenyhátrányban vannak a gazdaság többi szereplőjével szemben. Ez a versenyhátrány elsősorban a finanszírozási forráshoz jutásuk szempontjából jelentős. Fejlődésüket döntően meghatározza, hogy induláskor tőkéhez, hitelhez jutnak-e. Az ezzel kapcsolatos finanszírozási kérdésekre kapunk választ Apatini Kornélné könyvéből, amely a Banküzlet 2000 sorozat nyolcadik köteteként jelent meg, segítséget nyújtva az érdekeltek tájékoztatásához. Szempontokat ad a banki hitelbírálatot végzők számára is a döntés meghozatalához.

A szerző részletesen leírja a hiteldöntést előkészítő hitelbírálat lényegét és menetét. Ismerteti a hitelkérelem tartalmi és formai követelményét, szabályait s a szükséges melléleteket. Kifejti, hogy a bank által lefolytatott hitelbírálat a vállalkozó hitelképességének a megítélésére, a várható kockázatok felmérésére, a visszafizetés biztonságának a megállapítására irányul. A hitelképesség minősítésére a banki gyakorlatban a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetének kivizsgálására alkalmas mutatókat alkalmaznak. Ezek alapján a bank globális képet alkothat a vállalkozás finanszírozásának kockázatáról. Segítségül szolgálnak az egyes pénzügyi kimutatások (mérleg, eredménykimutatás, eredményterv, cash-flow) elemzései is éppúgy, mint a vállalkozás piaci helyzetének, a szükséges

fedezeteknek, biztosítékoknak a vizsgálatai. A hitelkérelem alapján születik meg a hitelnyújtásra vonatkozó döntés, a feltételek megállapítása...

A könyvből tájékozódhatunk arról, hogy a hitelnyújtás mikor tekinthető túlzottan kockázatosnak, vagy a kockázat még mikor elviselhető mértékű, s a vállalkozás mikor minősül hitelképtelennek. A szerző kifejti, hogy a hitelnyújtás-hitelfelvétel tulajdonképpen alkufolyamat a bank és a vállalkozó között, s ezt az alkufolyamatot mind a vállalkozó, mind pedig a bank szempontjából vizsgálja. Rámutat arra, hogy a vállalkozók részéről a legnagyobb problémát legtöbbször a számviteli nyilvántartások rendezetlensége, a naprakész nyilvántartások hiánya jelenti, mert így a bank nem rendelkezik hiteles képpel a vállalkozás aktuális pénzügyi helyzetéről. A pénzügyi kimutatások gyakran hibásak, javításra szorulnak, s így a bank részéről elhúzódik annak megállapítása, hogy a hitelvisszafizetés kellőképpen biztosítva van-e.

A kis- és középvállalkozások hitelezésének kockázata a bank szempontjából igen magas a környezeti adottságok a piaci kilátások bizonytalansága, a konkurenciaviszonyok megítélése, a vállalkozás marketingmunkájának elhanyagolása, az adójogszabályok gyakori változásai, az alapításhoz szükséges alacsony tőkekövetelmények stb. miatt. Ajánlásokat találunk a könyvben arra, hogy a hitelt igénylő kis- és középvállalkozás hogyan válhat hitelképes banki ügyféllel, s jótanácsok segítenek a hitelkérelem megfelelő összeállításához. A bank áttekinthető hitelkérelem-formanyomtatványok-